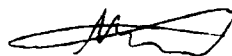


0. 794734

На правах рукописи



Медведев Алексей Владимирович

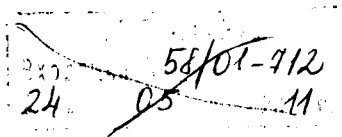
**Развитие методов и инструментов управления
инвестиционной деятельностью на предприятии**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(управление инновациями)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Волгоград – 2011



Работа выполнена в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Волгоградский государственный университет».

Научный руководитель – кандидат экономических наук, доцент
Степочкина Елена Анатольевна.

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Максимчук Ольга Викторовна;
доктор экономических наук, доцент
Лазарев Владимир Николаевич.

Ведущая организация – ГОУ ВПО «Северо-Кавказский
государственный технический
университет».

Защита состоится 17 июня 2011 г. в 10:00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.029.04 при ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет» по адресу: 400062, г. Волгоград, просп. Университетский, 100, аудитория 4-01 «А».

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет».

Автореферат диссертации размещен на официальном сайте ГОУ ВПО «Волгоградский государственный университет» – <http://www.volsu.ru>

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ

Автореферат разослан «16» мая 2011 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
кандидат экономических наук, доцент



0000793491

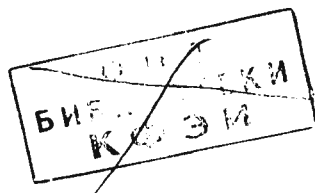
И.Д. Аникина

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Высокая изношенность основных фондов и необходимость постоянного повышения конкурентоспособности предприятия в изменяющихся внешних условиях и усиливающейся конкуренции (в частности, на фоне вступления России в ВТО и модернизационного и инновационного вызовов, стоящих перед экономикой России) обосновывает потребность в инвестициях для большинства российских предприятий.

Мировой финансовый кризис подчеркнул актуальность проблемы совершенствования инвестиционной деятельности предприятия. Кризис заставил многие предприятия не только искать новые источники финансирования или отказываться от реализации собственных инвестиционных программ (что зачастую является негативным следствием допущенных ранее просчетов), но и предъявлять более высокие требования к качеству анализа тенденций, прогнозирования, проведения расчетов и оценок эффективности, а также организовывать возможности оперативного получения информации о реализации инвестиционных проектов, своевременно оценивать влияние предлагаемых управленческих решений и соответствующим образом корректировать текущую инвестиционную деятельность.

Выбор темы диссертационного исследования обусловлен как актуальностью задачи совершенствования управления инвестиционной деятельностью, так и слабой разработанностью методических подходов и инструментов оптимизации инвестиционного процесса на всех его стадиях. Часто инвестиционные проекты после утверждения сохраняются в первоначальном виде, несмотря на изменения внешних и внутренних условий их реализации. Между тем эффективность проекта в процессе реализации изменяется, и поддержание ее на заданном уровне требует определенного управленческого воздействия.

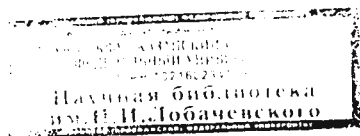


В этой связи представляется своевременным и актуальным анализ теоретико-методологических и методических разработок, а также накопленного зарубежного и отечественного опыта в области управления инвестиционной деятельностью предприятия.

Степень разработанности проблемы. Специфику и содержание инвестиционной деятельности предприятия, функции и структуру инвестиционного менеджмента и процесс принятия инвестиционных решений рассмотрели в своих работах зарубежные авторы: Г. Александер, В. Беренс, И. Бланк, Дж. Бэйли, Д. Норткотт, Х. Решке, У. Шарп и другие. Эти вопросы нашли отражение и в трудах отечественных исследователей: С. Абрамова, И. Аникиной, В. Бочарова, П. Вахрина, Д. Ендовицкого, Г. Иванова, В. Кошелева, В. Лазарева, И. Мазура, О. Максимчук, Г. Маховиковой, В. Павлюченко, Г. Подшиваленко, М. Римера, В. Шапира, В. Шеремета и других.

Проблемы внедрения и использования системы интегрированного планирования, контроля и регулирования деятельности промышленного предприятия в нестабильных условиях рассмотрены в работах зарубежных исследователей: А. Дайле, Х. Дитгера, К. Друри, Х.-У. Кюппера, Э. Майера, Р. Манна, Г. Пича, Х. Фольмута, Д. Хана, П. Хорвата, Э. Шерма, У. Шеффера, а также современных отечественных авторов: Е. Ананькиной, Н. Данилочкиной, О. Дедова, А. Карминского, Н. Косиновой, В. Мосейко, Н. Оленева, Л. Поповой, Е. Попченко, А. Примака, М. Слуцкина, С. Фалько.

Проведенный анализ работ указанных авторов показал, что возможность применения метода управления с замкнутым циклом в инвестиционной деятельности предприятия обсуждается многими российскими и зарубежными исследователями в данной области, однако требуется более детальная проработка методов и инструментов мониторинга и регулирования процесса реализации инвестиционного проекта на основании достигнутых значений показателей эффективности проекта.



Научные разработки вышеперечисленных ученых позволили исследовать современную практику организации инвестиционной деятельности на отечественных предприятиях и обосновать организационно-методические аспекты ее изменения.

Актуальность проблемы исследования и недостаточный уровень проработанности вопроса использования метода управления с замкнутым циклом в инвестиционной деятельности обусловили выбор темы, постановку цели и определение задач диссертационного исследования.

Цель диссертационного исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке методов и инструментов управления инвестиционной деятельностью предприятия, обеспечивающих возможность оперативно корректировать параметры инвестиционного проекта в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость последовательного решения следующих задач:

- выявить типовые проблемы управления инвестиционной деятельностью на предприятии, вытекающие из ее особенностей, и предложить основные направления по совершенствованию управления инвестиционной деятельностью;

- обосновать целесообразность использования метода управления с замкнутым циклом для управления инвестиционной деятельностью предприятия;

- разработать алгоритм регулирования параметров реализации инвестиционного проекта на основе метода управления с замкнутым циклом;

- предложить иерархическую систему показателей как инструмент мониторинга эффективности инвестиционного проекта в условиях изменяющейся среды;

- разработать методику и инструменты регулирования параметров эффективности инвестиционного проекта.

Объектом исследования является предприятие, осуществляющее инвестиционную деятельность.

Предметом исследования выступают организационно-экономические отношения, возникающие на предприятии в процессе управления инвестиционной деятельностью.

Теоретической и методологической основами диссертационного исследования служат фундаментальные концепции и прикладные исследования, представленные в трудах отечественных и зарубежных специалистов, посвященные общим закономерностям, особенностям, методам и инструментам управления инвестиционной деятельностью.

Для достижения выбранной цели и реализации поставленных задач автор опирался на системный подход и методы логического, экономического, финансового и проектного анализа.

Информационно-эмпирическую основу исследования составляют законодательные и нормативные акты Российской Федерации, официальные данные Федеральной службы государственной статистики, материалы исследований отечественных и зарубежных ученых, научные публикации и статьи, опубликованные в печати и размещенные в сети Интернет, по проблематике управления инвестиционной деятельностью, результаты расчетов автора.

Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту:

1. Причины возникновения проблемных ситуаций в инвестиционной деятельности предприятия связаны с такими ее особенностями как длительные и фиксированные сроки реализации инвестиционных проектов, подверженность изменениям внешней и внутренней сред проекта в процессе его реализации, наличие множества центров ответственности, участвующих в инвестиционном процессе. В связи с этим ключевыми направлениями совершенствования управления инвестиционной деятельностью являются:

усиление интеграции с общей системой управления предприятием и ориентированности на стратегические цели его развития, а также обеспечение, с одной стороны, высокой гибкости управления инвестиционной деятельностью к условиям изменяющейся среды и, с другой стороны, вариативности подходов к разработке отдельных управленческих решений.

2. Целесообразно применение метода управления с замкнутым циклом в инвестиционной деятельности, что предполагает организацию последовательного выполнения ключевых функций инвестиционной деятельности (планирование, реализация, учет, контроль и регулирование) и процесса обмена информацией между функциональными подразделениями по циклу и обеспечивает по завершении каждой итерации цикла с учетом всех зафиксированных изменений в системе и накопленной информации своевременное принятие управленческих решений, соответствующих параметрам изменяющейся среды.

3. Алгоритм регулирования параметров реализации инвестиционного проекта на основе метода управления с замкнутым циклом включает стадию оценки эффективности инвестиционного проекта, осуществляемую на основании анализа отклонений фактических показателей от плановых, и стадию изменения параметров проекта менеджерами соответствующих уровней инвестиционного управления в зависимости от существенности выявленных отклонений и степени их влияния на проект, что является показателем адаптивности организации управления к состоянию среды.

4. Иерархическая система показателей мониторинга эффективности инвестиционного проекта представляет собой трехуровневую систему исходных параметров проекта и расчетных показателей, которая позволяет прогнозировать результаты проекта на срок его реализации и рассчитывать показатели его эффективности, а также производить расчет отклонений плановых показателей проекта от фактически достигнутых и анализировать причины выявленных отклонений.

5. Методика регулирования параметров эффективности инвестиционного проекта определяется последовательностью этапов: 1) уточнение исходных (плановых) данных проекта; 2) расчет отклонений контролируемых показателей инвестиционного проекта по отношению к плану; 3) вывод о критичности выявленных отклонений; 4) выработка альтернативных корректирующих управленческих решений; 5) оценка альтернатив компетентным уровнем менеджмента; 6) принятие управленческих решений по изменению параметров проекта; 7) корректировка планов на будущие периоды; 8) проверка принятого решения на предмет возникновения новых отклонений и/или оценки степени устранения старых.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

- выделены ключевые направления совершенствования управления инвестиционной деятельностью, заключающиеся в усилении интеграции систем управления инвестиционной деятельностью и предприятия в целом и в обеспечении гибкости и вариативности управления инвестиционной деятельностью;

- обоснована целесообразность использования метода управления с замкнутым циклом в инвестиционной деятельности, который позволил организовать выполнение ключевых функций данной деятельности (планирование, реализация, учет, контроль и регулирование) по замкнутому циклу и обеспечил ее адаптацию к изменению среды за счет фиксации отклонений в системе и выработки корректирующих управленческих решений;

- разработан алгоритм регулирования параметров реализации инвестиционного проекта на основе метода управления с замкнутым циклом, позволяющий на основании вывода о критичности выявленных отклонений плановых показателей от фактических задействовать соответствующий уровень инвестиционного менеджмента для обеспечения адекватной реакции на изменения условий реализации проекта;

– предложена иерархическая система показателей мониторинга эффективности инвестиционного проекта, позволяющая при изменении или уточнении исходных данных проекта сделать вывод о наличии, величине, критичности выявленных отклонений плановых показателей от фактических и о причинах их возникновения;

– разработана методика регулирования параметров эффективности инвестиционного проекта, предполагающая определенную периодичность осуществления контроля значений исходных данных и внесения изменений в проект с целью поддержания заданного уровня его эффективности.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в развитии метода и инструментов принятия управленческих решений в инвестиционной деятельности предприятия, адекватных условиям изменения внешней и внутренней среды.

Предложенные инструменты и методы могут быть использованы для управления инвестиционной деятельностью промышленного предприятия или отдельными инвестиционными проектами в условиях динамично изменяющейся внешней среды.

Отдельные выводы и рекомендации диссертационного исследования могут использоваться в учебном процессе в рамках курсов «Инвестиционный менеджмент», «Управление проектами», «Экономическая оценка инвестиций» и в других учебных дисциплинах, затрагивающих вопросы управления инвестиционной деятельностью на предприятиях.

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные авторские теоретические положения и практические рекомендации докладывались и обсуждались на межрегиональных (Ростов-на-Дону, 2010-2011) и региональных (Волгоград, 2008-2009) научно-практических конференциях, публиковались в научных изданиях.

Отдельные выводы и рекомендации диссертационного исследования используются в учебном процессе ГОУ ВПО «Волгоградский государственный

университет» в рамках курса «Экономическая оценка инвестиций».

Предложенная автором иерархическая система контролируемых показателей инвестиционного проекта применяется в управлении инвестиционной деятельностью компании ЗАО «Волго-Цемент» и в консалтинговой деятельности инвестиционного агентства ООО «Дельта Капитал».

Публикации. Основное содержание диссертации отражено в 10 публикациях общим объемом 3,0 п.л. авторского текста, в том числе 2 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК (в объеме 1,2 п.л.).

Структура диссертационной работы. Диссертационное исследование объемом 190 страниц состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы из 186 наименований и 11 приложений. Работа содержит 12 таблиц и 8 иллюстраций.

Во *введении* доказана актуальность темы, дана характеристика степени разработанности проблемы, определены цель, основные задачи, объект и предмет исследования, раскрыты научная новизна, теоретическая и практическая значимость, отражена апробация полученных результатов исследования.

В *первой главе «Теоретические основы управления инвестиционной деятельностью»* определены особенности функционирования инвестиционной деятельности, выделены функции и структура инвестиционного менеджмента, описан процесс принятия инвестиционных решений в нестабильных условиях.

Во *второй главе «Внедрение метода управления инвестиционной деятельностью предприятия с замкнутым циклом»* обоснована целесообразность использования в инвестиционной деятельности метода управления с замкнутым циклом, описаны организационно-методические изменения в системе управления, возникающие в результате его внедрения.

В *третьей главе «Разработка инструментария управления инвестиционной деятельностью предприятия»* разработаны практические

рекомендации по использованию иерархической системы показателей для мониторинга эффективности инвестиционного проекта и инструменты методики регулирования параметров эффективности проекта.

В *заключении* подведены итоги и обобщены результаты исследования, сформулированы выводы и рекомендации теоретической и практической направленности.

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

Инвестиционная деятельность предприятия: особенности и направления совершенствования. Анализ инвестиционной деятельности позволяет выделить следующие особенности данной деятельности на предприятии:

- длительные и фиксированные сроки реализации инвестиционных проектов, которые необходимо соблюдать;
- динамизм деятельности, подверженность изменениям внешней и внутренней среды в процессе реализации проекта (отсюда возникает необходимость своевременно анализировать влияние подобных изменений и корректировать параметры и направления реализации инвестиционных проектов);
- наличие множества центров ответственности, участвующих в инвестиционном процессе, взаимоотношения между которыми должны быть оптимально организованы и скоординированы;
- сложности получения оперативной информации о ходе реализации инвестиционного проекта и учета денежных потоков, связанных с инвестиционной деятельностью.

Это может привести к возникновению таких типовых проблем как: несоблюдение сроков реализации проекта, недостаток запланированного объема инвестиционных средств для завершения проекта, уменьшение фактического финансового результата по сравнению с плановым значением.

Выявленные особенности инвестиционной деятельности и проблемы обуславливают направления совершенствования управления данной деятельностью:

- усиление интеграции с общей системой управления предприятием, так как эффективность всех сфер деятельности предприятия прямо или косвенно связана с выбором направлений и форм инвестирования;
- ориентированность на стратегические цели развития предприятия;
- обеспечение высокой гибкости управления инвестиционной деятельностью, вызванного динамикой факторов внешней и внутренней сред;
- обеспечение вариативности подходов к разработке отдельных управленческих решений и выработка системы критериев оценки и выбора альтернативных вариантов.

Отсюда вытекает актуальность и необходимость решения следующих задач:

- разработка концепции долгосрочного инвестиционного планирования на основе оптимального использования ресурсного потенциала;
- обеспечение информационной поддержки инвестиционной деятельности о состоянии внешней и внутренней среды посредством создания и развития информационной инфраструктуры;
- разработка и усовершенствование методики проведения инвестиционных расчетов и оценки эффективности проектов;
- организация мониторинга процесса реализации проектов;
- создание целеориентированной системы текущего контроля достижения целей и плановых показателей эффективности проекта;
- разработка методики анализа изменений во внешней и внутренней среде и оперативная оценка их влияния на ход проекта;
- разработка рекомендаций для принятия управленческих решений в инвестиционной деятельности.

Метод управления инвестиционной деятельностью с замкнутым циклом. При использовании «традиционного» метода управления инвестиционной деятельностью основные этапы управления выполняются в следующей последовательности без осуществления обратной связи: формулирование проблемы (инвестиционная цель); поиск альтернатив (инвестиционные идеи); оценка и выбор альтернатив (инвестиционные проекты); формирование инвестиционной программы; реализация инвестиционных проектов; контроль реализации. При этом после выбора проекта на стадии его реализации управление осуществляется только на оперативном уровне с целью в полном объеме реализовать выбранный и согласованный проект в утвержденные сроки. В большинстве случаев отсутствует глубокий анализ целесообразности дальнейшей реализации проекта в первоначальном виде в изменившихся условиях.

Метод управления инвестиционной деятельностью с замкнутым циклом предполагает организацию выполнения ключевых функций данной деятельности (планирование, реализация, учет, контроль и регулирование) по циклу с определенной периодичностью и с учетом всех изменений в системе и информации, накопленной на предшествующих этапах, что обеспечивает обратную связь с целью корректировки действий на каждой стадии реализации проекта (см. рис. 1).

На представленной схеме организации управления инвестиционной деятельностью (рис. 1) выделены ключевые функции инвестиционной деятельности (планирование, реализация, учет, контроль) и обозначены основные направления и содержание обмена информацией между функциональными подразделениями, а также определено место контроллинга инвестиционной деятельности.

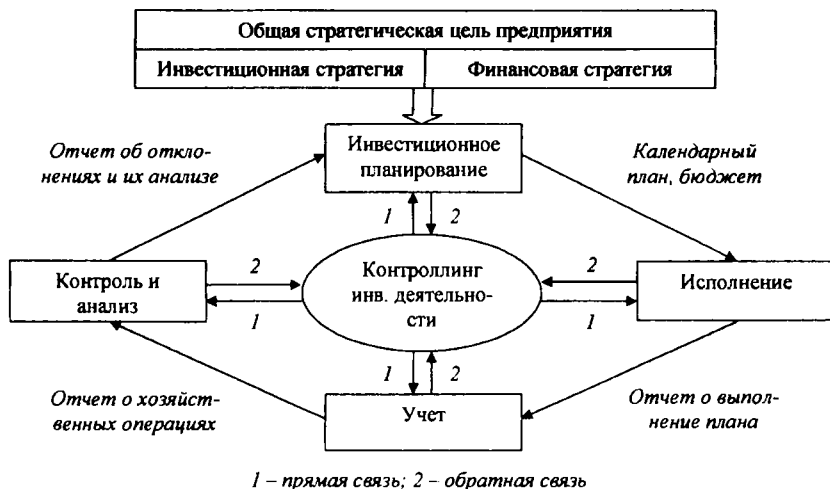


Рис. 1. Схема организации управления инвестиционной деятельностью по замкнутому циклу.

Предлагаемый метод управления инвестиционной деятельностью позволяет аккумулировать информацию о ходе подготовки и реализации проекта, своевременно выявлять отклонения фактических данных от плановых, анализировать причины их возникновения и принимать корректирующие управленческие решения через внесение изменений в проект (планы его реализации). Далее цикл повторяется с определенной периодичностью, которая диктуется потребностями предприятия в оперативной информации и скоростью изменения внутренней и внешней среды.

В приведенной схеме замкнутого цикла управления инвестиционной деятельностью задачами контроллинга инвестиционной деятельности являются:

- организация процесса регулирования параметров эффективности инвестиционной деятельности;
- координация ключевых процессов в рамках выполнения инвестиционных задач;

- совершенствование системы и устранение системных ошибок при их возникновении;

- разработка специфического инструментария для каждого процесса (методика оценки эффективности инвестиционных проектов; критерии выделения существенных отклонений в ходе их реализации, формы отчетов, регламент обмена информацией и т.п.);

- информационное обеспечение всех процессов релевантной информацией о состоянии внешней и внутренней среды, а также построение соответствующей инфраструктуры накопления и обмена информацией.

Как показано на рис. 1, решения об изменении параметров соответствующего инвестиционного проекта (функция регулирования) осуществляются после прохождения всего цикла. Далее при тесной связи с финансовым планированием корректируются инвестиционные проекты, инвестиционная программа, а также календарные планы и бюджеты. В отличие от традиционного метода управления с разомкнутым циклом, представленный метод позволяет фиксировать все возникающие в системе отклонения и своевременно реагировать на них.

Таким образом, за счет применения метода управления с замкнутым циклом в инвестиционной деятельности оптимальным образом решается целый ряд актуальных задач (см. табл.1).

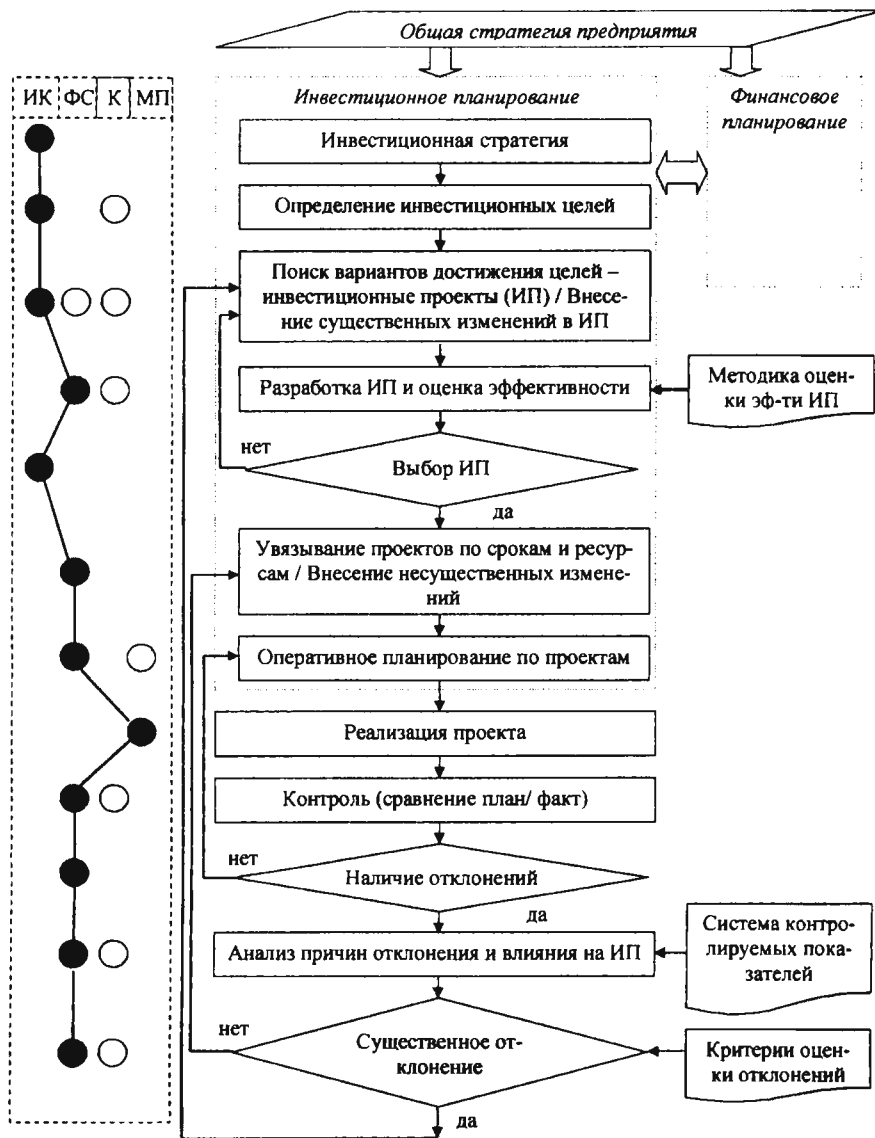
Таблица 1

**Направления повышения эффективности управления
инвестиционной деятельностью в результате внедрения замкнутого цикла**

Функциональные области	Задачи, решение которых становится оптимальным в рамках замкнутого цикла управления
Функция планирования	<ul style="list-style-type: none"> – совершенствование нормативной, методологической, методической и инструментальной базы планирования (в т.ч. стандартизация применяемых методик и инструментов расчетов для обеспечения сопоставимости результатов); – согласование перспективного и текущего инвестиционного планирования со стратегическим и оперативным финансовым планированием; – внедрение системы проектного бюджетирования;
Информационное обеспечение	<ul style="list-style-type: none"> – формирование и актуализация банка релевантной информации о внешней и внутренней среде по отношению к субъектам, принимающим инвестиционные решения; – разработка регламента внутреннего обмена информацией (в т.ч. оптимизация процессов сбора, обработки и обмена информацией с использованием программного обеспечения);
Учетная функция	<ul style="list-style-type: none"> – организация и совершенствование управленческого учета по инвестиционным проектам (центрам принятия инвестиционных решений); – повышение оперативности учета и точности отнесения затрат и других потоков к конкретным проектам;
Функция контроля и анализа	<ul style="list-style-type: none"> – создание целеориентированной системы текущего контроля эффективности проекта; – анализ прогнозируемых изменений во внешней и внутренней среде и оценка их влияния на ход проекта; – мониторинг эффективности проекта с учетом изменений среды.

Алгоритм регулирования параметров реализации инвестиционного проекта на основе метода управления с замкнутым циклом предполагает осуществление мониторинга показателей эффективности инвестиционного проекта на основании выявленных в ходе реализации проекта отклонений фактических показателей от плановых и изменение параметров проекта менеджерами соответствующих уровней инвестиционного управления в зависимости от существенности выявленных отклонений и степени их влияния на проект.

Разработанный алгоритм (см. рис. 2) определяет порядок и механизм принятия управленческих решений, исходя из анализа существенности величины отклонений плановых показателей проекта от фактических. В зависимости от степени влияния выявленных отклонений на достижение инвестиционных целей будет задействован инвестиционный менеджер соответствующего уровня управления, который, с одной стороны, обладает необходимой компетенцией для принятия решений, а с другой стороны, имеет (в том числе и получает) необходимый для этого объем релевантной информации.



Условные обозначения: ИК – инвестиционный комитет (стратегич. ур.); ФС – функциональная служба; К – контроллинг; МП – менеджер проекта (оперативный ур.)

● - исполнение процесса; ○ - участие в процессе

Рис. 2. Блок-схема алгоритма регулирования параметров реализации инвестиционного проекта и матрица ответственности.

Иерархическая система показателей мониторинга эффективности инвестиционного проекта призвана упростить и унифицировать процесс оценки влияния на эффективность проекта изменений внутренней и внешней среды проекта, которые выявлены в ходе «план-факт» анализа.

Предлагаемая система показателей представляет собой трехуровневую систему исходных параметров проекта и расчетных показателей, рассчитываемых на их основе, что позволяет прогнозировать результаты проекта на срок его реализации и рассчитывать показатели его эффективности.

Иерархическая система показателей мониторинга эффективности инвестиционного проекта может быть представлена в электронном виде в программе Microsoft Excel в виде ряда взаимосвязанных таблиц, что позволяет при изменении исходных данных проекта автоматически производить пересчет контролируемых показателей эффективности. Основными взаимосвязанными таблицами составленной для инвестиционного проекта иерархической системы показателей являются следующие: исходные данные проекта, объем производства и реализации готовой продукции, текущие расходы (операционная деятельность), налоги, финансирование проекта, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, баланс проекта, показатели эффективности инвестиционного проекта.

Кроме этого подобная иерархическая система позволяет фиксировать и анализировать отклонения первоначальных данных проекта от новых параметров, рассчитанных после внесения изменений в проект. Выявленные отклонения, как отмечалось ранее, в зависимости от их критичности задействуют соответствующий уровень менеджмента и позволяют оперативно принимать корректирующие управленческие решения. Расчет отклонений производится по выделенным контролируемым показателям (см. табл. 2).

Таблица 2

**Иерархия контролируемых показателей инвестиционного проекта
(фрагмент)**

Контролируемый показатель	Показатели 1 уровня	Показатели 2 уровня	Показатели 3 уровня
Операционная деятельность			
Выручка	Объем продаж		
	Цены реализации		
Операционные расходы	Переменные издержки	Расходы на добычу собственного сырья	Объем добычи
			Затраты на добычу
		Покупное сырье	Объем закупок
			Цена приобретения
		Электроэнергия	Объем потребления
			Цена ресурса
		Газ	Объем потребления
			Цена ресурса
	Общепроизводственные издержки		
	Коммерческие и административные издержки		
	Налоги	Налог на имущество	Налогооблагаемая база
		Транспортный налог	Ставки налогов
	Проценты к уплате	Заемные средства	
		Ставка кредита	

Методика регулирования параметров эффективности инвестиционного проекта предполагает осуществление следующей последовательности действий:

1. Уточнение исходных (плановых) данных проекта.
2. Расчет отклонений контролируемых показателей инвестиционного проекта по отношению к плану.
3. Вывод о критичности выявленных отклонений.
4. Выработка альтернативных корректирующих управленческих решений.

5. Оценка альтернатив компетентным уровнем инвестиционного менеджмента.
6. Принятие управленческих решений.
7. Корректировка планов на будущие периоды.
8. Проверка принятого решения на предмет возникновения новых отклонений и/или оценки степени устранения старых.

Таким образом, с определенной периодичностью в исходные данные проекта вносятся изменения (уточняются плановые значения), которые были зафиксированы за период реализаций (выполненные работы, понесенные расходы), и новые прогнозы цен, макроэкономических показателей и т.д. По мере реализации инвестиционного проекта плановые данные заменяются фактическими, а прогнозные – уточняются в соответствии со складывающейся обстановкой.

Периодичность внесения изменений отличается по разным группам показателей в зависимости от степени их влияния на проект (см. табл. 3).

Отметим, что в иерархической системе показателей мониторинга эффективности инвестиционного проекта в качестве фактических значений выступают как непосредственно фактически полученное значение показателя на контрольную дату, так и новое плановое значение показателя для будущих периодов, которое изменилось под действием ряда факторов (изменение прогнозных значений, новая информация о макроэкономическом состоянии среды, изменение условий договоров и т.п.).

Таблица 3

**Периодичность проведения контрольных мероприятий по группам
исходных данных**

Группа данных	Периодичность контроля и внесения изменений	Примечание
Прогнозы изменения цен на сырье и готовую продукцию	Ежеквартально	Прогнозы пересматриваются под действием изменения инфляции, отраслевой конъюнктуры
Изменения ставок налогов и сборов	Ежеквартально	В связи с изменениями законодательства
Технологические изменения проекта	По мере возникновения (контролируются ежеквартально)	Уточнение норм расхода сырья и энергии, штатной структуры
Инвестиционные расходы	Ежемесячно	Увеличение капитальных затрат сверх смет, изменение условий контрактов с подрядчиками и поставщиками
Общепроизводственные и накладные расходы	По мере возникновения (контролируются ежемесячно)	Уточнение статей расходов
Условия финансирования проекта	По мере возникновения (контролируются ежемесячно)	Одностороннее изменение условий предоставления займа, кредита, требование досрочного погашения
Движение денежных средств	Ежемесячно	По данным учета

В рамках методики регулирования параметров эффективности инвестиционного проекта разработаны необходимые инструменты, применяемые на указанных выше этапах. В частности, шкала оценки критичности выявленных отклонений и матрица выбора вариантов корректирующих решений и идентификации уровня менеджмента, обладающего соответствующей компетенцией для принятия данного управленческого решения (табл. 4).

Основные типы возможных отклонений контролируемых показателей:

– отклонение отсутствует (отклонение либо положительное, либо незначительно);

– некритичное отклонение;

– критичное отклонение.

Характеристика указанных отклонений, а также уровень менеджмента, ответственный за дальнейший анализ выявленного отклонения и принятие корректирующего решения, приведены в таблице 4.

Таблица 4

Характеристика отклонений контрольных показателей

Тип отклонения	Характеристика	Численное значение размера отклонения в %	Уровень менеджмента	Варианты действий
Отклонение отсутствует	Отклонение либо положительное, либо незначительно и не оказывает заметного влияния на проект	менее 5%	Оперативный	Планирование дальнейшей реализации проекта в тех же параметрах. Возможно проведение экспресс-анализа для подтверждения незначительности выделенного отклонения
Некритичное отклонение	Затрагивает финансирование проекта и/или снижает результирующие показатели бизнеса	[5% - 20%]	Тактический	Внесение незначительных изменений в параметры проекта или корректировка планов с учетом возникших отклонений
Критичное отклонение	Значительно снижает результаты проекта и его эффективность, возрастает риск невозврата инвестиций и некупаемости проекта	более 20%	Стратегический	Значительное изменение проекта или его приостановление

Оценка достоинств и недостатков, а также анализ различных корректирующих альтернатив производится непосредственно инвестиционным менеджером соответствующего уровня.

В таблице 5 приведен пример мониторинга контролируемых показателей инвестиционного проекта строительства цементного производства в Волгоградской области (реализуется ЗАО «Волго-Цемент»). В качестве контролируемого периода взят 2014 г., и произведен расчет отклонений первоначальных прогнозных значений для данного периода от измененных значений в последующем. Как показал анализ, показатели эффективности инвестиционного проекта улучшились. Это достигнуто за счет значительного сокращения налоговых платежей, а именно ставки по налогу на прибыль (уменьшение ставки налога с 24% до 20%). С другой стороны, в текущем периоде произошло увеличение операционных и инвестиционных расходов. Необходимо отметить, в частности, значительное увеличение затрат на газ в результате резкого его удорожания, что, в свою очередь, должно потребовать внимания к данному фактору с целью минимизации его отрицательного влияния на проект в будущем.

Таким образом, иерархическая система показателей инвестиционного проекта и методика регулирования параметров эффективности инвестиционного проекта позволяют отслеживать изменения ключевых факторов (оказывающих наибольшее влияние на проект), подробно их анализировать, а также задействовать для оценки и выбора управленческих альтернатив, направленных на изменение параметров проекта в изменившихся условиях, компетентный уровень инвестиционного менеджмента.

Таблица 5

**Мониторинг контролируемых показателей инвестиционного проекта ЗАО
«Волго-Цемент» (фрагмент)**

Контролируемые показатели		Факторы 1 уровня		Факторы 2 уровня		Факторы 3 уровня	
Наименование	Отклонение, %	Наименование	Отклонение, %	Наименование	Отклонение, %	Наименование	Отклонение, %
Отток денежных средств в операционной деятельности <i>(отклонение первоначальных прогнозных значений на 2014 г. от измененных в последующем)</i>	+2,3%	Переменные издержки	+2,4%	Газ	+6,6%	Цена на газ	+7,4%
						Расход газа	0%
		Общепроизводственные расходы	+1,9%	-	-	-	-
						Налоги	-13,2%
		Ставки налогов	-16,7%				
		Проценты к уплате	+2,3%	Сумма кредита	+2,6%	-	-
Ставка	0%						
Отток денежных средств в инвестиционной деятельности	+1,8%	Производственное оборудование	+1,7%	-	-	-	-
		Строительство производственных зданий и сооружений	+2,8%	-	-	-	-
Показатели эффективности инвестиционного проекта на момент его окончания							
NPV	+4,4%	-	-	-	-	-	-
DPP	-0,3%	-	-	-	-	-	-
IRR	+0,6%	-	-	-	-	-	-

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ:

Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК:

1. Медведев, А.В. Замкнутый цикл контроллинга инвестиций: технология и инструментарий / А.В. Медведев // Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3, Экономика. Экология. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2010. – № 1 (16). – С. 123–129 (0,6 п.л.).
2. Медведев, А.В. Модель расчета и пересчета показателей эффективности инвестиционного проекта как инструмент системы управления инвестиционной деятельностью предприятия / А.В. Медведев // [Электронный ресурс]: Гуманитарные и социальные науки: электронный журнал. – Ростов-на-Дону, 2011. – № 1. – Режим доступа: <http://www.hs-es-online.ru/Actual.html> (0,6 п.л.).

Статьи и тезисы докладов в других изданиях:

3. Медведев, А.В. Применение концепции контроллинга в инвестиционной деятельности предприятия / А.В. Медведев // Материалы Научной сессии, г. Волгоград, 21–30 апреля 2008 г. Вып. 5. Управление и региональная экономика / ВолГУ; редкол. : Б. Н. Сипливый (отв. ред.) [и др.]. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2008. – С. 381–386 (0,2 п.л.).
4. Медведев, А.В. Возможности применения концепции контроллинга в проектном менеджменте / А.В. Медведев // Материалы Научной сессии, г. Волгоград, 20–30 апреля 2009 г. Вып. 1. Управление и региональная экономика / ВолГУ; редкол. : Б. Н. Сипливый (отв. ред.) [и др.]. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2009. – С. 184–189 (0,2 п.л.).
5. Медведев, А.В. Методика переопределения состояния инвестиционного проекта как инструмент контроллинга инвестиций / А.В. Медведев // VI Ежегодная научная конференция студентов и аспирантов базовых кафедр Южного научного центра РАН: Тезисы докладов (19–30 апреля 2010 г., г. Ростов-на-Дону). – Ростов-на-Дону : Изд-во ЮНЦ РАН, 2010. – С. 309–310 (0,1 п.л.).
6. Медведев, А.В. Алгоритм принятия управленческих решений для реформирования состояния инвестиционного проекта в изменяющейся среде / А.В. Медведев // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – М., 2010. – № 12. – С. 177–179 (0,3 п.л.).
7. Медведев, А.В. Финансовая модель инвестиционного проекта: методика построения / А.В. Медведев // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – Курск, 2010. – № 12. – С. 8–10 (0,3 п.л.).
8. Медведев, А.В. Совершенствование ключевых процессов инвестиционной деятельности предприятия / А.В. Медведев // Экономика. Управление. Право. – М., 2010. – № 11. – С. 34–37 (0,3 п.л.).
9. Медведев, А.В. Организационные аспекты совершенствования системы управления инвестиционной деятельностью предприятия / А.В. Медведев // Научное обозрение. – М., 2010. – № 5. – С. 9–12 (0,3 п.л.).
10. Медведев, А.В. Совершенствование системы управления инвестиционной деятельностью предприятия / А.В. Медведев // VII Ежегодная научная конференция студентов и аспирантов базовых кафедр Южного научного центра РАН: Тезисы докладов (11–25 апреля 2011 г., г. Ростов-на-Дону). – Ростов-на-Дону : Изд-во ЮНЦ РАН, 2011. – С. 310–311 (0,1 п.л.).

11 2

Подписано в печать 13.05 2011 г. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Гарнитура Times. Усл. печ. л. 1,0.
Тираж 125 экз. Заказ 1011.

Волгоградское научное издательство
400011, Волгоград, ул. Электросовская, 55.